

組織活性化の比較評価の試み

東北大学経済学部 高橋伸夫

1. 活性化とは何か

組織の活性化とは何を意味しているのだろうか？ この研究の開始時には、実はこの疑問に対する答えを用意することはできなかった。そして現在でもそれに対して試験的な答えをもっているにすぎない。本研究はその試験的ではあるが、かなり有望と思われる「組織の活性化の分析枠組み」を提示し、それをもとにして考案された組織の活性化度の比較評価のための手法の有用性を検討することを目的としている。

活性化にしる活力にしる、広く使われている用語にもかかわらず、企業や組織に関して用いられる場合に、その真意は明確ではない。通産省産業政策局（1984）のレポートでは「活力ある企業活動」を「企業が市場ニーズに対応して、新製品の開発、製品の高品質・低価格・早納期を積極的に実現していくこと」と定義している（p.6）。こうして定義すると、これはコンティンジェンシー理論でみられる環境適合のアイデアと似ているように見えるが、実際には、コンティンジェンシー理論のように、環境の様々な状態に対して、「それぞれの状態に適した組織の活性化」が考えられているわけではない。一般には、環境の状態が等しければ、より高い業績を挙げられる組織の状態が普遍的に存在することを想定し、その状態を「活性化された状態」と呼んでいるのである。すなわち、活性化された状態とは環境の状態にかかわらず、良い状態であり、環境の状態との組み合わせで善し悪しが決まるという性質のものではない。その上、必ずしも高業績に結び付いたものでもない。例えば、ひどい不況時には、企業が高業績を挙げることはほとんど望めないが、このような時にも、たとえ高業績に結び付かなくても、活性化された状態を実現することは可能である。

活性化された状態とは、先程の定義で言えば、「積極的に実現していく」ということに重点が置かれた概念であり、「組織のメンバーが①組織と共有している目的・価値を②能動的に実現しようとする状態」ではないだろうか。そこで本稿では、①の組織と目的・価値を共有している程度を表すものとして一体化度指数を、②に関連して受動的に思考している程度を表すものとして無関心度指数を設定した。この二つの指数はその算出方法を含め、試験的なものであるが、活性化された状態の定義にある二つの要素を直接的に表現していることから、一体化度指数と無関心度指数とからなる2次元座標に、メンバーおよび組織をプロットすることで組織における活性化の程度を比較する手掛かりが得られると思われる。この図を用いて、実際に7社の組織の活性化度を比較評価し、その有用性を検討したい。

2. 活性化組織の理論的背景

組織の活性化の程度を一体化度指数と無関心度指数で表現しようという基本的なアイデアは、数理的な組織設計論（Takahashi 1983; 1986; 1987b）から得られたものである。そこでは、組織モデルを構築した上で、いくつかの組織設計上有用と思われる命題が導出される。

数理的組織設計論

これら一連の研究、特に Takahashi (1987b) では、課業の選択過程が逐次決定問題として定式化されるような組織について組織設計問題を経営学及び経営組織論の概念的枠組みに基づいて考察した。組織形態は組織構造と管理システムとの組で表現され、課業の逐次決定モデルの一部を構成することになる。機械的システム、有機的システムに対応した2タイプの管理システムは環境の観測過程における伝達システムとして定義され、ピラミッド組織、マトリックス組織の2タイプの組織構造は課業の割り当てシステムとして定義される。

まず、トップ・リーダー、マネジャー、単位組織の3階層からなる組織を考える。各マネジャーはある特定の地位にあり、組織全体の活動について自分の問題意識に基づいて自分で探索・考案した活動計画案をトップ・リーダーに進言する。そうすると、ピラミッド組織はトップ・リーダーが各単位組織に、ある一人のマネジャーの課業を実行することを命令する組織と定義される。一方、マトリックス組織では少なくとも二人のマネジャーの進言した課業をある割合で混合して実行するように、各単位組織に命令する。そのため、人的資源の運用は、命令系統の一元化の原則にこだわらずに、もっと融通を利かせて流動的に行われる。すなわち、マトリックス組織は、単位組織が同時に複数の課業についたり、次から次へと課業を変ったりして、二人以上のマネジャーがライン権限についているようにした組織と定義される。

ところで、同じ課業でも環境の状態に依存して異なる結果を生じることがあるが、その環境の状態については不確実性が存在している。トップ・リーダーは課業の割り当てに関する決定に先立って、環境の状態を観測する過程を導入することで状況を大幅に改善することができる。そこで、各マネジャーは単位組織を通して環境の状態を観測することができ、必要とあらばその観測結果を伝達することができる。トップ・リーダーにはマネジャーの観測結果を収集するために次の二つの代替的な手続きがある：

(a) トップ・リーダーはマネジャーの観測結果を直接収集する。

(b) あるマネジャーが自分自身をふくめたマネジャーの観測結果を収集し、それらをまとめてトップ・リーダーに報告する。

二つの管理システム、機械的システムと有機的システムはそれぞれこの二つの観測結果の収集手続きに対応する伝達システムとして定義される。意思決定過程全体は逐次決定過程として定義される。

そこで、統計的決定理論の議論をこの組織設計問題に適用することになる。「不確実性」は、March & Simon (1958, p.137) にしたがって、確実性、リスク、不確実性の三つのカテゴリーに分類され、このカテゴリーを用いて、次のような経営学的意味をもった結果が得られた。

命題1. 組織が確実性のケースかリスクのケースに直面しているならば、ピラミッド組織が効率的である。

命題2. 組織が確実性のケースに直面しているならば機械的システムが効率的であるが、組織がリスクのケースに直面しているならば、機械的システムはより小さなリスクの下で、有機的システムはより大きなリスクの下で効率的である。

この命題1、2に示される関係は、日本企業を対象とした独自の実証研究（高橋 1985; Takahashi 1986; 1987b）によって支持されているが、これらの結果は、経営組織論やコンティンジェンシー理論の分野ではむしろオーソドックスなものかもしれない。実際、命題1は Davis & Lawrence (1977) の主張を部分的に支持しているし、命題2は Burns & Stalker (1961) の主張を部分的に支持している。

コンティンジェンシー組織と活性化

ところで、以上の理論的結果は、ある特性をもった組織に関するものだが、それらは次のように整理することができる。

特性1. トップ・リーダーとマネジャーは同じ損失関数を持ち、環境の状態についての同じ確率分布をもつ。

特性2. 各マネジャーは他のマネジャーとは独立に組織全体の活動について活動計画案を自分で立案し、トップ・リーダーに進言する。

当初、この二つの特性は、近い将来緩和されるべき仮定として認識されていた。しかし、実際の日本企業の調査研究が進むにしたがって、これらの特性は、組織設計の制約条件として実質的に意味をもつものであることが、しだいに明らかになってきた。

既に、数理的な組織設計論の結果として示されたように、効率的組織形態は環境、特に環境の不確実性に依存している。しかし、こうした組織設計問題の解は、二つの特性をもった組織にとってのみ意味をもっている。そこで、この二つの特性をもった組織を、組織設計問題の解が適応可能で、コンティンジェンシー理論が成立し得る組織、そして環境の不確実性に於いて組織形態を選択し得る組織、という意味で、コンティンジェンシー組織と呼ぶことにしよう。もし組織が特性1をもたなければ、Takahashi (1987b) の定理1が成立しなくなり、サンプリング決定の権限をマネジャーに委譲することができなくなるので、組織は有機的システムを選択できる機会を失い、機械的システムをとるしかなくなる。もし組織が特性2をもたなければ、マトリックス組織を選択できる機会が失われ、ピラミッド組織をとるしかなくなる。

もし特性1と2のどちらももたないのであれば、組織は組織構造としてはピラミッド組織、管理システムとしては機械的システムをとるしかなくなる。このような組織は官僚制組織と呼ばれ、古典的な経営組織論の世界では唯一の組織モデルであった。言い換えると、コンティンジェンシー組織であることは、官僚制組織と比べ、トップ・リーダーにとっての選択の機会を拡大することを意味し、マトリックス組織と有機的組織はコンティンジェンシー組織の中においてのみ許される代替的組織形態なのである。このように、コンティンジェンシー組織はそうでない組織に比べて、適当な組織形態を選択できる可能性が大きいので、効率的組織構造や効率的管理システムが環境の不確実性に依存したとしても、「効率的」な組織であるということが出来る。コンティンジェンシー理論が主張するように、組織化に唯一最善の方法は存在しないが、トップ・リーダーが最善の組織化の方法を選ぶことを可能にするような組織の類は存在する。それがコンティンジェンシー組織である。そして、このコンティンジェンシー組織が満たすべき条件としての特性1、2と、先程の組織の活性化された状態の定義である「組織

のメンバーが ①組織と共有している目的・価値を ②能動的に実現していこうとする状態」とが、ほぼ一致しているということに気がつく。すなわち、組織は活性化されることで、コンティンジェンシー組織となり、それは、「効率的」な組織であるということが数理的な組織設計論によって示唆されているのである。

3. 活性化分析手法：I I 図法

ここでは、組織の活性化された状態の定義のうち、①の組織と目的・価値を共有している程度を表すものとして一体化度指数を、②の裏返しに受動的に思考している程度を表すものとして無関心度指数を設定し、この二つの指数を用いた組織の活性化分析の手法として I I 図を提案する。I I 図の有用性を確認するために、I I 図が当然持つべき性質を仮説として設定するが、検証は次節に回す。

無関心度指数

Barnard (1938) はおのおのの組織メンバーには「無関心圏」が存在し、その圏内では命令の内容は意識的に反問することなく受容されうるのでと考えた。命令を受けた者は無関心圏にある命令に対しては命令の内容が何であるのかについて比較的無関心に、命令を受け入れるのである。例えば、全国各地に事業所があり、転動して回ることが常であるような企業では、転動命令は無関心圏に属し、「A 市へ転動」「B 市へ転動」……などの転動命令の内容である転動先については比較的無差別で、無関心である。このように権限を行使するときには、上司は部下の納得を求めるのではなく、単に部下の黙認を得られればよいのである。この考え方は Simon (1976) にも「受諾圏」という概念で受け継がれている。

無関心圏が大きいということは、上司の命令に対して忠実で従順であることを意味しているのだが、反面、受動的で、組織の中で受け身でいることも意味している。いわれたことは実行するが、自分で、自分の仕事をつくっていくようなことはしない。前述の特性 2 が求めているような、部下が活動計画案を自分で立案し、上司に進言するということは起こらないのである。逆に、無関心圏が小さければ、少なくともトップ・ダウン型の意思決定は行いにくくなる。部下は命令の内容を意識的に反問した上で、受容するかどうかを決めるのである。しかし、命令内容が反問されることで、そして、おそらくはボトム・アップ型に部下から命令内容とは異なる独自の活動計画案が進言されてくることで、命令の内容に部下の意見が反映されていくことになる。

こうして無関心圏の大きさは、受動的か能動的かといったメンバーの特性にかかわってくることになる。そこで、無関心圏の大きさを表す指数として無関心度指数 (indifference index) を考えた。すなわち、組織メンバーの課業・処遇等に本質的に重大な影響を及ぼすはずの経営諸施策等に対して、どの範囲まで無関心でいられるのかをこの指数で表した (実際の算出方法については付録を参照のこと)。

一体化度指数

Simon (1976) は、メンバーが意思決定を行うにあたって、一定のグループにとっての結果の観点からいくつかの代替案を評価するとき、その現象を一体化と呼んだ。すなわち、メンバーが、組織と目的・価値や代替案を共有しているとき、そのメンバーは、組織に自身を一体化していると呼ぶのである。一体化の程度を表す指数として一体化度指数 (identification index) を考えた。無関心度指数のときと同じ組織メンバーの課業・処遇等に重大な影響を及ぼすはずの経営諸施策等に対して、個人の立場からの評価と、会社の立場からの評価がどの程度一致しているのかをこの指数で表した (実際の算出方法については付録を参照のこと)。

一体化の意味は、無関心圏に比べるとはるかに明らかであろう。ただし、ここでの一体化度指数は、会社全体に対する一体化を考えているので、組織全体の目的・価値と下位グループの目的・価値が一致していないときの下位グループに対する一体化、すなわちセクショナリズムの強い時には、一体化度指数は低くなるだろう。したがって、ある企業の一体化度指数が高いときには、全社一枚岩であることを意味しているが、一体化度指数が低いときには、メンバーの目的・価値の共有の程度が低いか、または共有しているのは下位グループの目的・価値で、セクショナリズムが蔓延していることを意味していると考えられる。

I I 図によるメンバーの特性比較

無関心度指数を横軸、一体化度指数を縦軸にとったグラフを I I 図と呼ぶことにしよう。前述の無関心度指数と一体化度指数のもつ意味から、I I 図によってメンバーの特徴づけを行うことができる。無関心度指数の高低と一体化度指数の高低の組み合わせから、次のような四つのタイプに類型化して考えることができる (図 1 参照)。

タイプ I (受動的器械型) : 無関心度指数が高く、かつ一体化度指数が高い組織メンバーである。組織の要請・命令に忠実で、かつ組織と目的・価値を共有している。指示を受けて仕事を遂行するが、自分から行動を起こして影響力を行使したりはしない。また、組織と目的・価値を共有しているため、動機づけはあまり問題にならない。

タイプ II (官僚型) : 無関心度指数は高いが、一体化度指数は低いメンバーである。命令には従うが、個人的な目的・価値と組織の目的・価値が一致していない。そのため、目的・価値の対立から、権力現象とか動労意欲が組織内の行動の説明に重要となっている。目的・価値の点では組織と一線を画しているが、行動の点では命令にしたがっているため、よくいわれる公務員タイプ、官僚タイプに相当すると思われる。

タイプ III (意思決定者型) : 無関心度指数は低い、一体化度指数が高いメンバーである。メンバーは無関心圏が狭いので、命令・指示の忠実な受け手というよりは、それらに反問し、組織と共有している目的・価値に基づいて、組織の立場から常に問題意識をもって、問題解決をし、意思決定を行おうとする者である。

タイプ IV (非構成員型) : 無関心度指数も一体化度指数も低いメンバーであり、個人的な目的・価値と組織の目的・価値が一致していない上に、命令にも従順ではなく、組織的な行動を期待できない者である。実質的には組織のメンバーとはいえない。

以上のような考察は、次のような推測を可能にしてくれる。すなわち、タイプ IV は非構成員型であり、実際には、このタイプのメンバーの多い組織は組織的行動がとれず、存続が難しくなる。それ以前の問題として、そのような傾向をもった者をメンバーとして企業が受け入れるとは考えにくい。したがって、次のような仮説を立てることができる。

仮説 1. 無関心度指数も一体化度指数も共に低いようなタイプ IV のメンバーは、実際の企業の組織には少ない。

March & Simon (1958) はそれまでの組織についての命題には、人間の諸属性のうちのどれを考慮に入れるべきかということについての一連の仮定が明示的にもしくは暗黙のうちに前提として含まれていると主張した。そして、組織内行動についての諸命題をその仮定によって三つに大分類したが、その三つの分類はここでのタイプ I、II、III にほぼ対応している。また、組織の活性化された状態の定義にしたがえば、無関心度指数が低く、一体化度指数の高いタイプ III のメンバーが多ければ、組織は活性化された状態にあるということができる。

I I 図による組織の特性比較

以上のような I I 図によるメンバーの特性比較は、そのまま組織の特性比較にも適用できるはずである。さらに、前節のコンティンジェンシー組織の特性 1、2 の議論を用いれば、組織の特性比較はより詳細に行える。いま、タイプ I、タイプ II、タイプ III のメンバーを中心とした組織を、それぞれタイプ I の組織、タイプ II の組織、タイプ III の組織と呼ぶことにしよう。仮説 1 から、タイプ IV の組織は考えない。

タイプ I、タイプ II の 2 タイプは無関心度指数が高いタイプなので、前節の特性 2 をもたず、マトリックス組織をとることができず、組織構造はピラミッド組織のみになる。さらに、タイプ I の組織は無関心度指数が高く、メンバーがトップの命令・指示に従順で素直というだけでなく、一体化度指数も高いため、セクショナリズムもなく、全社一丸となって、目標、仕事に当たるような組織である。

それに対して、タイプ II の組織は無関心度指数が高く、メンバーはトップの言ったことは真面目に実行するが、一体化度指数が低く、組織の目的・価値と個人の目的・価値との間に一線を画するために、ビジネスライクに組織の仕事を行い、官僚的で、組織もお役所的になっていると考えられる。あるいは、セクショナリズムの傾向が強いかもしれない。前節で、特性 1、2 のどちらも満たさない組織は官僚制組織となると述べたが、タイプ II の官僚型のメンバーが中心のタイプ II の組織は、特性 1、2 のどちらももたないために、まさに官僚制組織となる。

これらの 2 タイプに比べると、タイプ III の組織の特性は、メンバーの特性だけからでは、組織として特徴づけるのが難しい。そこで、タイ

図 1. I I 図によるメンバーの類型化

一 体 化 度 指 数	無関心度指数	
	低	高
高	タイプ III (意思決定者型)	タイプ I (受動的器械型)
低	タイプ IV (非構成員型)	タイプ II (官僚型)

ブⅢの組織の特性については、既に述べた数理的な組織設計論の結果を用いて考察することが必要となる。タイプⅢの組織は前節の特性1, 2を満たすような組織、つまりコンティンジェンシー組織である。ということは、タイプⅢの組織においてのみ、マトリックス組織および有機的システムの両方を選択することができるので、マトリックス組織および有機的システムがとられている組織はタイプⅢの組織と類別してかまわないはずだ。特に、マトリックス組織をとっている、特性2をもつような無関心度指数が低い2タイプのうち、タイプⅣは存在しないと考えられるので(仮説1)、マトリックス組織をとっている組織があれば、タイプⅢの組織に類別できることがわかる。

以上のことをまとめると、実際の組織をタイプⅠ・Ⅱ・Ⅲに分類するときのポイントには次のようになる。

タイプⅠ：ピラミッド組織。社員は従順で、トップの設けた目標に全社一丸となって向かう傾向がある。

タイプⅡ：ピラミッド組織。社員はトップ・ダウンの命令には従うが、ビジネスライクで、セクショナリズムの傾向が強い。

タイプⅢ：マトリックス組織。

逆に、このポイントによって組織を類別すると、次のような仮説が立てられる。

仮説2。タイプⅠ・Ⅱ・Ⅲに類別された組織の間には、ⅠⅠ図上で図1で示されたような位置関係がある。

組織の活性化された状態の定義にしたがえば、タイプⅢのメンバーが中心のタイプⅢの組織は、活性化された状態にある組織である。

4. 調査方法と調査結果

仮説1, 2を検証するために、調査が企画された。対象となった企業は日本生産性本部の経営アカデミー『人間能力と組織開発』コースの参加者の所属企業7社である。調査は2段階に分けて行われた。第一段階として、1986年6月14・15の両日に、合宿形式で各社1人ずつ7人と筆者の計8人からなるグループで相互のヒアリングを行った。この段階では、各社の会社概要、トップの経営方針、組織的特徴、社風などを中心に1社平均100分程度をかけて、報告、質疑応答等の議論を行い、各社の特性を浮き彫りにする作業が行われた。

調査の第二段階は、各社での標本調査であった。標本の選び方は企業間での企業特性の比較が可能になるように、まず各社において、ヒアリングの対象者を含んだ人員規模が200人から400人程度のホワイト・カラーの組織単位を選び、さらにその中から、年齢別階層でみた分布がなるべく均等になるように、各社50人から60人程度を抽出した。その上で、1986年9月3日(水)に各社一斉に、質問調査票を標本に選ばれた人、7社合計で385人に配布し、記入してもらった上で、匿名性を守るために、封筒に入れたものを9月8日(月)までに回収するという形で標本調査が行われた。回収された調査票はあらかじめ決められた指示にしたがって、各社の担当者によって点検された上で、筆者がクリーニングを行った。その結果、374人から質問調査票が回収できた。回収率は97.1%であった。このうち、無関心度指数と一体化度指数を算出するのに必要な項目にすべて回答している331人(配布人数385人の86.0%)が、本稿での分析対象になった。

ⅠⅠ図によるメンバーの特性比較：仮説1の検証

実際に331人を一体化度指数と無関心度指数とでⅠⅠ図上にプロットすると、次のような散布図が得られる。この散布図から、無関心度指数と一体化度指数がともに小さいという人が少なかったということがわかる。つまりタイプⅣの非構成員型の組織メンバーは少ないと考えられる。したがって仮説1の関係が確認された。

図2 ⅠⅠ図によるメンバーの散布図

一	5	13	5	7	9	15	11
体	4	11	13	37	22	12	
化	3	3	16	27	29	21	
度	2		4	14	19	13	
指	1		1	3	12	8	
数	0				2	4	
		0	1	2	3	4	5
							無関心度指数

ⅠⅠ図による組織の特性比較：仮説2の検証

仮説2の検証のためには、ⅠⅠ図で位置関係を確認する前に、各社の組織特性をタイプⅠ・Ⅱ・Ⅲに分類しておく必要がある。調査の第一段階での次のような結果からここでは次のように7社を類別した。

(a) タイプⅠ(2社)

A社は、1970年に日本・米国の自動車メーカー3社の共同出資により、自動車部品メーカーとして設立されたまだ若い会社である。1981年に米国の自動車メーカーが株式を売却し、現在は日本の自動車メーカー2社が株式の65%と35%をそれぞれもち、取締役は両社のOBがなり、設立からの日が浅いので、部長も両社からの出向で占められている。親会社が今までのところ好調であるために、従業員は親方日の丸的にやってくる。その分、従業員は素直で、トップの言うことに従順で、目標が与えられると、全社一丸となりやすい。組織の面でもセクショナリズムはみられず、一枚岩となっている。実際、1984年から1985年にかけての経営効率化プログラムでは、全社挙げての推進が功を奏し、間接部門では一人当たり20%程度の時間の効率化を達成しているが、さらに、調査時点で進行中の間接部門を中心とした人件費削減をめざした経営の効率化では、超過勤務手当の大幅カットなどの荒療治ながら、従業員の協力を得て、きちんと実行され、目標を達成している。以上からA社はメンバーが従順でセクショナリズムもなく、タイプⅠの組織だといえる。

B社はある電力会社の自家用電球製造工場として子会社でスタートし、現在でも株式の46.9%はその電力会社がもっている。社長、そして取締役の半分はその電力会社からきているが、取締役の残りは生え抜きになっている。B社もA社同様、社員は素直で従順である。例えば、1984年に現在の社長が就任し、経営計画を実行に移したとたん、全社的な推進により、年率10数%の売上高の伸びを記録している。また、セクショナリズムもあまりないので、タイプⅠの組織だといえる。

A社、B社はともに子会社であるという共通点をもつが、これは両社に親方日の丸的で受動的な特徴を与える主因と考えられる。

(b) タイプⅡ(2社)

C社は石油精製工場を子会社の形でもつが、厳密には石油販売の商社である。顕著な特徴は、全国各地の事業所の間を転動することが頻繁に行われているが、総務部、労務部、経理部、運輸部などの部門間のジョブ・ローテーションはなく、各部門の長は常務の担当制になっているなど、縦の締め付けが強く、セクショナリズムの傾向が現れていることで、タイプⅡの組織と考えられる。

D社は調査の前年までは、文字通りお役所の一つだったところである。従来、職能別ライン統制型組織であり、全国に展開する局の局長がアパート管理人にたとえられるほど、局は独立した職能別単位が同居しているにすぎず、職能別セクショナリズムが顕著であった。民営化により、サービス別・商品別の事業部制を導入したりしているが、いまでも、上から言われれば、皆本気でやるが、自分で自分の仕事を作っていく力が弱いとトップが発言するように、民営化前の特性をひきずっているタイプⅡの組織である。

(c) タイプⅢ(3社)

E社は大手の百貨店である。全社的にマトリックス的な組織運営を行っている。例えば、部門間の横断的なプロジェクト・チームの編成を行うことで、水平的なネットワークの形成をめざしている。さらに、人件費を抑制するために人材の積極的な再配置を推進し、本社員からパート、アルバイト、派遣社員といった準社員へ、あるいは準社員から本社員へと相互に雇用形態の転換を図る制度(圧力的に前者の方が多い)や、店舗から本部、事業部への人材再配置など人事面での流動化を積極的に進めている。したがってタイプⅢの組織である。

F社は都市銀行である。全社的にマトリックス組織になっている。具体的には、次の2レベルで、多元的命令系統をとっている。(i)本部組織である各部門(企画本部、業務本部、国際本部、関連事業室、事業調査室など)は各支店に対して、それぞれ別個に命令・指示を与えている。(ii)各支店内部には、出納、融資、窓口、渉外にそれぞれ2名程度、合計で8名前後の支店長代理がいて、各支店長代理の指示のもとに、実際の業務担当者が働くことになるが、例えば融資担当の支店長代理が2名いるので、この段階で融資の業務担当者は上司を2名もつことになる。その上、ある仕事が忙しくなれば、少しでも手のあいている人は、本来の自分の仕事ではなくても、手を貸すことになる。したがって、実際の業務担当者は8人の支店長代理の下で流動的に運用されていることになる。以上からF社はタイプⅢの組織である。

G社は大手の電機メーカーである。G社では社内部門間のコミュニケーションを促進するために、各種委員会やプロジェクト・チームを編成することもあるが、この会社の大きな特徴は、組織面での大きな流動性である。技術系の人材が営業に回ったりという組織の壁を超えた部門間の人事異動が積極的に行われているだけではなく、例えば「人事課」のような職能名をつけた課はほとんどなく、「〇〇課長のグループ」が存在し、そのグループが人事の仕事をするようになる。ただし、各グループ内で命令系統は一元的である。こうした組織のねらいは、個々のメンバーを特定の細分化された業務の担当としていちいち任命するのではなく、各グループ内で人手が必要となった業務に逐次流動的に割り当てていくということにある。したがって、仕事の内容や量が変わっても、組織をいちいちいじらずに、人材を流動的に運用することで対処しようというのである。これはまさにマトリックス組織の発想であり、以上からG社はタイプⅢの組織である。

以上のような類別化をもとにして、次に各社の無関心度指数と一体化度指数が実際にどのようなになっているのかをみることにしよう。いま、各社について無関心度指数と一体化度指数の平均値をとると、各社の無関心度指数および一体化度指数の平均値の間には有意な差がみられた。この平均値により各社をⅠⅠ図上にプロットしてみると図3が得られる。この図から、仮説2の関係が確認された。タイプⅠ・Ⅱ・Ⅲの組織は予想されたような相対的關係でⅠⅠ図上に位置している。また、このことは数理的組織設計論の結論の傍証ともなっている。

表1 7社の無関心度指数と一体化度指数の平均値

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	全体	F
無関心度指数	3.76	3.47	3.89	3.31	3.15	3.06	2.96	3.36	3.61**
一体化度指数	3.68	3.74	2.82	2.81	3.26	3.41	3.29	3.30	4.23***

+ $p < 0.1$ * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

事実発見

仮説1, 2の検証の他に、今回の調査結果からは、次のような興味深い事実発見が得られた。一つは、営業、技術、事務といったおおまかな職種でみたときの、メンバー特性についての事実発見である。図4は職種ごとの一体化度指数と無関心度指数の平均をⅠⅠ図上に示したものであるが、図1のⅠⅠ図によるメンバーの類型化を参照すると、次の事実発見が得られる。

事実発見1. 営業職はタイプⅢの意思決定者型で活性化されていて、事務職はタイプⅡの官僚型、技術職はタイプⅠの受動的器械型である。

これは通常抱かれているイメージと合致したものになっている。営業職については、環境との境界にあって、組織と目的・価値を共有しつつ、それを文字通り積極的に実現することを、言い換えれば、活性化された状態にあることを、常に求められているわけであって、個々の営業マンはある程度自律的な意思決定者として機能することを日常的に要求されている。このことを考えると、この事実発見は納得できるとともに、組織の活性化のための一つの方策を示唆している。すなわち、組織活性化のためには、技術職、事務職といえども、できるだけ営業的な業務につかせるべきだということである。

もう一つの事実発見は職位に関するものだが、図5にみられるように、部課長クラス、係長・主任クラス、一般とおおまかに職位に分けて、職位ごとに一体化度指数と無関心度指数の平均を求め、ⅠⅠ図上に示すと、次の事実発見が得られる。

事実発見2. 部課長クラスはタイプⅢの意思決定者型で、一般、係長・主任クラスと比べて、活性化している。

この事実発見2はごく当たり前で、説明の必要もないと思われる。裏を返せば、ⅠⅠ図が有用であることの一つの傍証になっている。

5. 今後の課題

本研究の目的はⅠⅠ図を用いて、メンバーおよび組織を位置づけることで、組織の活性化研究の可能性を示すことである。本研究で採用した無関心度指数と一体化度指数は少ない質問項目で簡単に算出できる。質問項目の吟味や改善の余地は十分にあり、その意味では「試験的」の域を出ないのだが、指数の意味が直接的に解釈が容易だということ、そして今回の7社という少ない事例でも、仮説1, 2の検証、および事実発見を通して、ⅠⅠ図による特徴づけがかなりの的を得たものであるという心証が得られた。

ⅠⅠ図では絶対的な位置よりは、相対的な位置に、そしてベクトルの方向に意味がある。1社だけのデータでも時系列的に収集してⅠⅠ図にプロットしていけば、その組織の状態の推移を意味づけることができる。ⅠⅠ図の特長は、複数の組織の間での比較、または、同一の組織の異時点間での比較という比較分析に使える点である。ⅠⅠ図によって、組織の比較分析を行うことで、組織の活性化の診断に利用出来るだけでなく、各種経営施策の運用上の注意や、必要な施策の種類などの示唆も得られる(高橋 1987a)。今回の調査に協力していただいた企業の方々に対しては、既にこのような形でのフィードバックを行っており、好評をいただいている。ⅠⅠ図はその意味で、単独で使うというより、ケース・スタディや経営組織診断に入る前に使われるべきものだといえる。

付録: 無関心度指数と一体化度指数の算出方法

各経営施策等の採用・実施状況についての質問を次のような一般的形式で作成した。

「経営施策名は(1.行われている 2.行われていない)が、そのことによって、私は(3.働きがいを感じている 4.働きがいとは関係ない 5.働きがいを感じなくなった)。また、会社の活性化には(6.寄与している 7.関係がない 8.悪影響を及ぼしている)。」

二つの指数の算出には14種の経営施策等に関する質問のうち、組織メンバーの課業・処遇等に本質的に重大な影響を及ぼすはずの五項目①異部門間ジョブ・ローテーション ②引っ越しを必要とする転勤 ③専門職制度 ④能力主義的人事評価 ⑤活発な組合活動の実情についての質問の回答が用いられた。各指数の定義は次の通り。

無関心度指数: 五つの質問のうち「4.働きがいとは関係ない」と答えた質問の数。したがって、0から5までの整数値をとる。

一体化度指数: 五つの質問のうち、次のどれかのケースに該当する質問の数。したがって、0から5までの整数値をとる。

- (a) 「3.働きがいを感じている」と答え、かつ「6.寄与している」と答えた
- (b) 「4.働きがいとは関係ない」と答え、かつ「7.関係がない」と答えた
- (c) 「5.働きがいを感じなくなった」と答え、かつ「8.悪影響を及ぼしている」と答えた

参考文献

- Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Burns, T. & Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Davis, S. M. & Lawrence, P. R. 1977. *Matrix*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- March, J. G. & Simon, H. A. 1958. *Organizations*. John Wiley & Sons, New York.
- Simon, H. A. 1976. *Administrative Behavior*, 3rd ed. Macmillan, New York.
- Takahashi, N. 1983. Efficiency of management systems under uncertainty. *Behaviormetrika* 14, 59-72.
- 高橋伸夫. 1985. 「不確実性下の管理システム」『組織科学』19(3), 61-72.
- Takahashi, N. 1986. On the principle of unity of command. *Behavioral Science* 31, 42-51.
- 高橋伸夫. 1987a. 「組織活性化の比較評価」Discussion Paper No. TM&ARC-5, 東北大学経済学部.
- Takahashi, N. 1987b. *Design of Adaptive Organizations*. Springer-Verlag, Heidelberg and New York.
- 通産省産業政策局企業行動課 編. 1984. 『企業活力』東洋経済新報社.

図3 ⅠⅠ図による7社の特性比較

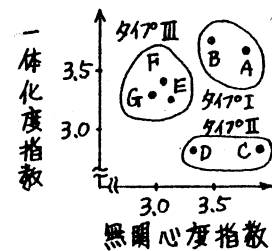


図4 ⅠⅠ図による職種の比較

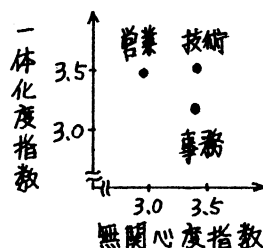


図5 ⅠⅠ図による職位の比較

